

EFEKTIVITAS KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL UNTUK MEMBENTUK SIKAP POSITIF KARYAWAN TERHADAP PENERAPAN TIM KERJA OTONOM

Rohmat Purmadi, Harun Al Rosyid, Ivon Christyaningrum, Catur Agus S.
(Mahasiswa Fakultas Psikologi UGM Yogyakarta)

PENDAHULUAN

Globalisasi telah mengintegrasikan aktivitas manusia dari berbagai belahan dunia. Intensitas interaksi manusia menjadi meningkat. Begitu pula perputaran informasi, berjalan sangat cepat. Hal ini menyebabkan lingkungan bisnis sangat turbulen. Tingkat kompleksitas dan ketidakjelasan perusahaan meningkat. Variabel-variabel yang diikutkan dalam setiap proses pengambilan keputusan menjadi bertambah sekaligus berubah-ubah. Akibatnya sering terjadi perubahan dalam berbagai kebijakan perusahaan.

Globalisasi jelas mengedepankan pentingnya SDM sebagai agen peningkatan kualitas perusahaan. Konsekuensinya perusahaan harus melihat SDM sebagai aset utama yang paling berharga jika perusahaan mau menjadi kompetitif. Selain itu perusahaan harus mempunyai komitmen mengembangkan SDM dengan sungguh-sungguh.

Salah satu bentuk tim yang dapat menjawab tuntutan situasi globalisasi yang turbulen, kompleks dan sarat dengan ketidakpastian adalah tim kerja otonom (*autonomous work team*). Tim kerja otonom adalah tim kerja yang memiliki wewenang untuk mengatur dan menyelesaikan tugas yang saling terkait secara mandiri. Tim ini ditandai dengan adanya pemerdayaan tugas secara vertikal. Artinya selain mengerjakan tugas-tugas sebagaimana tim-tim kerja yang lain, tim ini juga menanggung tugas manajerial, seperti perencanaan, pengontrolan, atau pengorganisasian. Urgensi penerapan tim kerja otonom bagi perusahaan masa depan juga didorong oleh pentingnya perusahaan memiliki karyawan dengan motivasi yang tinggi, tidak diragukan lagi tim kerja otonom sangat potensial membangun motivasi karyawan. Hal ini terlihat ketika karyawan merencanakan semua aktivitas kerjanya secara mandiri mereka akan lebih memahami karakteristik, arah dan tujuan tugasnya sehingga tidak merasa bosan dan teralienasi. Karyawan juga akan lebih bertanggung jawab terhadap apa yang direncanakannya.

Ada dua variabel utama yang mempengaruhi sukses tidaknya penerapan tim kerja otonom. Tim kerja otonom seperti di muka ditandai dengan pemberian tugas yang lebih luas dan dikerjakan secara lebih mandiri sehingga interaksi antar anggota tim meningkat. Oleh karena itu variabel yang mempengaruhi tim kerja otonom adalah kualitas karyawan dan yang kedua adalah iklim perusahaan.

Suatu gaya kepemimpinan yang erat dengan tim kerja otonom adalah gaya kepemimpinan transformasional. Gaya kepemimpinan ini pertama kali dikemukakan oleh Burns kemudian disempurnakan oleh Bass.

Bass mengemukakan bahwa kepemimpinan transfor-

masional diartikan berdasarkan pengaruhnya terhadap anggota. Pemimpin transformasional berusaha mencapai tujuan dengan cara meningkatkan ketertarikan anggotanya kepada organisasi sehingga anggota kelompok menjadi peduli dan menerima misi organisasi. Anggota kelompok yang dimotivasi merasa percaya, kagum menghormati dan setia kepada pemimpinnya. Selanjutnya Bass mengembangkan konsep kepemimpinan transformasional menjadi empat komponen, yaitu karisma, motivasi, inspirasional dan *intellectual stimulation*.

Karakteristik kepemimpinan transformasional seperti di atas akan menciptakan iklim perusahaan yang kondusif bagi penerapan dan pengembangan tim kerja otonom. Iklim kondusif itu ditunjukkan oleh adanya kondisi yang dihasilkan kepemimpinan transformasional memiliki kemiripan dan kualifikasi yang dikehendaki tim kerja otonom. Misalnya desentralisasi dan terjalannya hubungan yang positif antara anggota tim dengan pihak manajemen akan memberikan ruang gerak yang lebih luas kepada tim untuk ikut berpartisipasi sebagai konsekuensi penerapan otonomi, juga dapat mendukung dan memfasilitasi harapan, aspirasi, ide-ide dan kreativitas yang akan dikembangkan tim. Selain itu manajemen juga dapat memberikan alternatif kerangka kerja yang menjadi acuan tim dalam pelaksanaan tugas maupun dalam pengembangan kreasi dan inovasi anggota tim.

Namun demikian beroperasinya tim kerja otonom dalam sebuah perusahaan bukan saja ditentukan oleh gaya kepemimpinan yang diperankan oleh manajer. Ada kemungkinan sejumlah variabel lain yang juga berperan dalam mempengaruhi dan membentuk sikap karyawan terhadap rencana penerapan tim kerja otonom. Misalnya saja persepsi karyawan terhadap kerja, terhadap kemampuan dirinya, terhadap rekan kerjanya dan yang lain.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui secara empiris apakah kepemimpinan transformasional berhubungan dengan sikap karyawan terhadap rencana penerapan tim kerja otonom. Jika berhubungan, seberapa besar koefisien korelasinya dan berapa pula sumbangan efektif yang dihasilkan.

METODE PENELITIAN

A. Identifikasi variabel-variabel penelitian

1. Variabel bebas: kepemimpinan transformasional
2. Variabel tergantung: sikap karyawan pada penerapan kerja otonom

B. Definisi operasional variabel penelitian

1. Kepemimpinan transformasional adalah suatu gaya kepemimpinan yang merepresentasikan ciri-ciri kepemimpinan seperti karismatik, motivasi inspirasional, memberikan rangsangan-rangsangan intelektual, dan perhatian yang besar pada setiap karyawan secara individual. Variabel ini akan diukur melalui angket/skala kepemimpinan transformasional yang diberikan pada karyawan dengan cara memberikan penilaian tentang kepemimpinan yang dipraktekkan manajer. Semakin tinggi nilai hasil persepsi dan penilaian karyawan maka semakin tinggi tingkat transformasional kepemimpinan manajer tersebut.
2. Sikap karyawan terhadap penerapan tim kerja otonom, adalah evaluasi karyawan yang menunjukkan seberapa tingkat setuju atau tidak setujunya karyawan jika dalam perusahaannya akan diterapkan tim kerja otonom. Tim kerja otonom sendiri adalah tim yang ditandai dengan pemberian otoritas yang lebih luas dengan mengambil alih fungsi-fungsi manajerial yang sebelumnya menjadi bagian manajer. Variabel ini diukur dengan skala sikap karyawan terhadap penerapan tim kerja otonom.

C. Populasi dan sampling

Populasi penelitian ini adalah semua perusahaan, badan usaha atau organisasi. Perusahaan, badan usaha atau organisasi itu dapat berlokasi di dalam atau diluar Yogyakarta.

Sampling atau pengambilan subjek penelitian menggunakan *purposive sampling* dengan kriteria pokok adalah perusahaan, badan usaha atau organisasi yang dalam kerjanya menggunakan kelompok kerja otonom.

D. Metode pengambilan data

Peneliti mengumpulkan data dengan angket yang berupa skala kepemimpinan transformasional dan skala sikap terhadap rencana penerapan tim kerja otonom.

Penelitian dilakukan pada tim kerja di sebuah perusahaan kerajinan *Lotus stone Craft*, Yogyakarta. Subjek yang dijadikan penelitian dan dijadikan sampel penelitian dan diberi angket berjumlah 50. Dari 50 angket itu 5 diantaranya tidak kembali sehingga hanya 45 angket yang dianalisis.

E. Analisa data

1. Uji asumsi. Sebelum data dianalisis, dilakukan uji asumsi untuk melihat normalitas sebaran data uji asumsi. Asumsi normalitas sebaran dengan menggunakan perhitungan teknik statistik non-parametrik *one sample kolmogorov smirnov* dalam SPSS versi 6.00.
2. Uji hipotesis. Teknik analisa data yang digunakan untuk menguji hipotesis adalah teknik korelasi *product moment*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian dari perhitungan korelasi diperoleh nilai $r = 0.2335$. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis ditolak, yaitu tidak ada hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan sikap karyawan terhadap rencana penerapan tim kerja otonom.

Namun demikian kedua skala menunjukkan kecenderungan positif. Artinya hasil skala kepemimpinan transformasional mengindikasikan bahwa menurut karyawan, manajer memiliki derajat kepemimpinan yang cukup transformasional. Ini terlihat dari nilai masing-masing karyawan yang berkisar 72-an ke atas, sementara mean hipotik dari skala hanya 70. Sedang mean kelompok adalah 99.711. ini menunjukkan bahwa derajat kepemimpinan yang diperankan manajer menurut karyawan cukup transformasional. Kondisi yang sama juga terjadi pada skala sikap. Mean hipotik skala tersebut adalah 46 sementara mean kelompok adalah 64.822 dan nilai individu paling rendah adalah 47.

Mencermati hasil ini, peneliti untuk sementara mengidentifikasi beberapa faktor yang kemungkinan beroperasi dan mempengaruhi hasil penelitian yang diperoleh. Faktor-faktor itu oleh peneliti dikategorikan dalam dua klasifikasi:

Pertama adalah faktor teknis, merupakan faktor yang mempengaruhi hasil penelitian karena adanya kesalahan-kesalahan teknis tertentu dalam pelaksanaan penelitian. Kedua adalah faktor teoritis, merupakan faktor yang mempengaruhi hasil penelitian karena adanya kesalahan-kesalahan asumsi atau kelengkapan-kelengkapan teoritis tertentu yang tidak terpenuhi saat penelitian akan atau sedang dilakukan.

Di antara faktor teknis itu salah satunya adalah dugaan adanya kesalahan sampling. Menurut peneliti, asumsi yang digunakan dalam pengambilan sampel penelitian adalah perusahaan yang memiliki model kerja yang berbasis tim atau kelompok kerja. Perusahaan memiliki rutinitas produksi yang cukup tetap. Pekerjaan atau tugas yang dilakukan tim atau kelompok cukup kompleks dan memerlukan interaksi antara anggota tim secara intens. Perubahan berada dalam lingkungan pasar yang (mendekati) sempurna. Lingkungan bisnis yang dihadapi perusahaan turbulen. Perusahaan mempunyai perhatian yang besar terhadap jaminan kualitas.

Dari asumsi-asumsi itu peneliti melihat ada beberapa asumsi yang mungkin kurang atau tidak ada dalam perusahaan yang dijadikan sampel. Pertama, kurang adanya kompleksitas tugas dan interaksi anggota tim dalam melakukan tugasnya. Kedua, lingkungan bisnis atau usaha yang dihadapi oleh perusahaan kurang turbulen, sebaliknya relatif stabil.

Kurangnya kompleksitas tugas dan pekerjaan yang dihadapi tim menyebabkan karyawan mampu cepat menyesuaikan diri dan adaptif terhadap karakteristik tugas baik yang bersifat fisik teknis maupun psikologis. Dari sisi fisik teknis, karyawan tidak mengalami kesulitan menguasai skill yang dituntut oleh tugasnya. Sedang dari sisi psikologis, kemampuan adaptasi karyawan terhadap

tugas dan skill teknis membuat mereka merasa percaya diri, tertutup, jarang menemukan masalah dan tantangan baru dan puncaknya kurang terjadi interaksi dengan anggota lain. Mereka masing-masing secara individual merasa mampu dan kurang perlu keterlibatan anggota tim lain dalam melaksanakan tugasnya.

Sedangkan lingkungan yang stabil dan relatif aman yang dihadapi perusahaan membuat karyawan tetap fokus pada tugasnya dan enggan berfikir menemukan alternatif-alternatif untuk perbaikan. Mereka merasa kualitas yang mereka miliki telah mampu memberikan nilai guna dan profit sesuai dengan tujuan perusahaan. Akibatnya aliran dan proses kerja tidak berubah.

Minim atau tidak adanya kedua asumsi di atas dalam perusahaan secara langsung ataupun tidak langsung sebenarnya telah menggeser peran manajer sebagai pemimpin yang memberikan penjelasan, inspirasi, rangsangan intelektual, pengarahan dan motivasi. Ini karena kedua asumsi tersebut sebenarnya merupakan sumber masalah, tantangan sekaligus dinamika perusahaan. Tanpa itu perusahaan akan jalan ditempat karena kurang stimulasi-stimulasi baru. Sementara stimulasi-stimulasi itu akan menentukan sejauhmana keterlibatan seorang pemimpin, maka semakin minim stimulasi-stimulasi yang muncul maka besar kemungkinan keterlibatan pemimpin juga rendah intensitasnya.

Dari sedikit elaborasi ini, peneliti sementara disimpulkan bahwa kecenderungan sikap positif terhadap rencana penerapan tim kerja otonom dan derajat kepemimpinan yang cukup transformasional namun tidak berkorelasi secara signifikan lebih disebabkan oleh adanya kesalahan sampling, karena sampling yang diambil kurang memenuhi kualifikasi dan kriteria yang dibutuhkan. Dalam hal ini perusahaan kurang memberikan stimulasi tugas yang kompleks dan menantang sekaligus merangsang interaksi antar anggota tim secara intensif. Selain itu perusahaan beroperasi dalam lingkungan usaha yang cukup stabil dan aman. Ini menyebabkan tim atau kelompok kerja jarang menghadapi tantangan baru sehingga kurang merasa perlu melibatkan orang lain, termasuk manajer, dalam melaksanakan tugasnya. Akibat selanjutnya, walaupun mereka setuju dengan tim kerja otonom dan melihat kepemimpinan manajer mereka cukup transformasional, namun mereka tidak menangkap adanya asosiasi atau korelasi antara model kepemimpinan yang diperankan oleh manajer kepada mereka dengan sikap mereka pada rencana penerapan tim kerja otonom. Lebih spesifik lagi mereka melihat dan mengapresiasi sikap mereka pada rencana penerapan tim kerja otonom berdasar kualifikasi dan kemampuan mereka menyelesaikan tugas.

Sedang dari sisi teoritis, hasil penelitian ini menunjukkan adanya kemungkinan perkembangan dan perspektif lain dalam melihat sikap karyawan terhadap rencana penerapan tim kerja otonom. Sikap karyawan terhadap rencana penerapan tim kerja otonom memang tidak sepenuhnya ditentukan oleh bagaimana model kepemimpinan yang diperankan manajer. variabel-variabel lain seperti skill karyawan, kemampuan berinteraksi, berkomunikasi, mengelola konflik dan problem solving adalah sederetan variabel yang

kuat sekali mempengaruhi persepsi dan sikap karyawan pada penerapan tim kerja otonom.

Para peneliti seperti Goodman, Devada & Hughson menjelaskan bahwa banyak sekali variabel yang mempengaruhi kelancaran penerapan tim kerja otonom. Kelengkapan variabel tersebut akan sangat mempengaruhi bagaimana reaksi dan sikap yang akan dimunculkan karyawan menanggapi rencana penerapan tim kerja otonom. Selain itu setiap variabel memiliki kekuatan yang berbeda dibanding yang lain.

Menurut Goodman, Devada & Hughson, variabel yang mempengaruhi kelancaran tim kerja otonom adalah:

1. tujuan dan target yang jelas
2. desain dan rancangan tugas yang sesuai (dengan tingkat kesulitan yang sedang)
3. ukuran dan keanggotaan tim yang wajar
4. adanya pendelegasian otoritas
5. sistem informasi yang memadai dan akurat
6. pengakuan, penghargaan dan penerimaan yang tulus dari atasan terhadap tim
7. dukungan dan dorongan dari manajemen
8. pemimpin yang kompeten
9. keterampilan hubungan dan komunikasi interpersonal
10. sosialisasi anggota yang baik dan wajar.

Dari variabel yang dikemukakan Devada, Goodman & Hughson di atas memang memasukkan kepemimpinan sebagai bagian dari variabel yang berpengaruh pada kelancaran dalam menerapkan tim kerja otonom. Namun yang perlu dicatat adalah bahwa kepemimpinan bukanlah satu-satunya variabel yang berpengaruh terhadap kelancaran tim kerja otonom. Dalam arti luas, ada banyak variabel yang mempengaruhi tim kerja otonom, dan masing-masing variabel memiliki kekuatan yang merata sehingga ada kemungkinan suatu variabel; berpengaruh kecil sekali (tidak signifikan) bahkan sama sekali tidak berpengaruh, tergantung kesiapan dan kelengkapan lain yang dimiliki oleh setiap individu atau perusahaan.

Menggunakan cara pandang ini, jelas terlihat bahwa kepemimpinan (transformasional) hanya sebagian kecil dari variabel yang mempengaruhi kelancaran tim kerja otonom dan lebih jauh mempengaruhi persepsi dan sikap karyawan pada penerapan tim kerja otonom. Posisi dan kapasitas yang demikian sangat mungkin kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh dalam membentuk dan menentukan sikap karyawan terhadap rencana penerapan tim kerja otonom.

Dengan demikian dalam memahami hasil penelitian ini akan sangat berguna dan efisien kalau meletakkan variabel kepemimpinan transformasional dalam konteks yang lebih luas. Variabel itu perlu dilihat dalam hubungannya dengan variabel lain sehingga dapat dipetakan bagaimana peran dan pengaruh masing-masing variabel dalam membentuk sikap karyawan terhadap rencana penerapan tim kerja otonom. Dari situ akan terlihat wajar kalau kepemimpinan transformasional sama sekali atau hanya sedikit sekali berhubungan dan berpengaruh dalam membentuk sikap karyawan, karena dia bekerja dalam konteks dan hubungannya dengan variabel lain, kekuatannya akan sangat tergantung pada kekuatan variabel lain.

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasar hasil analisis yang dilakukan dengan teknik korelasi product moment diperoleh nilai korelasi (r) = 0,2335. Dengan $p > 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis tidak terbukti. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak ada hubungan yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan sikap karyawan terhadap rencana penerapan tim kerja otonom.

B. Saran

1. Hasil penelitian dapat digunakan sebagai stimulasi dan perintah bagi penelitian mahasiswa tentang tim kerja otonom. Walaupun kurang lengkap namun penelitian ini memberikan sedikit wawasan bagi pengenalan terhadap tim kerja otonom. Dengan demikian dapat digunakan sedikit referensi bagi penelitian berikutnya.
2. Bagi peneliti yang akan datang terutama yang akan mengambil tema tim kerja otonom perlu berhati-hati dan mempertimbangkan segala kemungkinan termasuk variabel-variabel yang berpengaruh. Sangat penting untuk meneliti tim kerja otonom dalam konteks yang luas dan terbuka.

DAFTAR PUSTAKA

Beaumont, P.B., 1994. *Human Resource Management : Key Concept and Skills*. The Cromwell Press Ltd., Britain.

- Campbell, P. & Campbell, R., 1988. *Productivity in Organization*. Jossey Bass Inc., San Fransisco, California.
- Griffin, R.W. & Moorhead, G., 1995. *Organizational Behaviour*. Houghton Mifflin Company, Toronto.
- Higgins, J.M., *Human Relation: Concept and Skill*. Random House Inc., New York.
- Manajemen, No : 118 Juni 1998.
- Miner, J.B., 1992. *Industrial-Organizational Psychology*. McGraw-Hill Inc., The State University of New York, Buffalo.
- Myers & Myers, 1992. *The Dynamics of Human Communication : A laboratory Approach*. McGraw-Hill International Inc., New York.
- Nawawi, H., 1998. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.
- Robbins, S.P., 1996. *Organizational Behaviour : Concept, controversies, and Applications (terjemahan Hadyana Pujaamaka : Perilaku Organisasi : konsep, kontroversi dan Aplikasi)*. PT. Prenhallindo, Jakarta.
- Reksohadiprojo, S. & Handoko, 1986. *Teori dan Perilaku Organisasi Perusahaan*. BPFE, Yogyakarta
- Simamora, 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. YKPN, Yogyakarta.
- Schuler, H.S. & S.E. Jackson. *Human Resource Management, Positioning for the 21st Century*. NJ West Publishing Company, New York.
- Yoder, D., 1956. *Personel Management and Industrial Relations* (6th ed.). Prentice Hall of India Private Limited, New Delhi.
- Walgito, B., 1985. *Pengantar Psikologi Umum*. Yayasan Penerbit Psikologi UGM, Yogyakarta.